

Reconnaissance et Contradictions Managériales: Une Étude de Cas Tunisienne

[Recognition and Managerial Contradictions: A Tunisian Case Study]

Hanan Cherif¹ and Imen Mzid Ben Amar²

¹Docteure, Laboratoire PRISME-FSEG-SFAX, Université de Sfax, Tunisia

²Professeure, Laboratoire PRISME-FSEG-SFAX, Université de Sfax, Tunisia

Copyright © 2026 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This article examines how managerial contradictions shape employees' perceptions of recognition within a Tunisian small and medium-sized enterprise operating in the agri-food sector. Although the company promotes a discourse centered on autonomy, responsibility, and employee participation, actual managerial practices remain governed by a rigid hierarchical structure and strong centralized control. This inconsistency generates confusion, weakens trust, and undermines authentic recognition at work. The purpose of this study is to explore how discrepancies between managerial discourse and daily practices influence employee motivation, engagement, and perceived value.

The research is based on a qualitative approach, involving forty semi-structured interviews conducted with employees from different hierarchical levels. The thematic analysis reveals three main findings: (1) a persistent gap between the managerial intentions communicated by the leadership and the organizational routines that prevail, (2) a significant deficit of recognition resulting from structural rigidity and the absence of sincere and constructive feedback, and (3) adaptive strategies developed by employees to cope with managerial ambiguity while maintaining a minimal form of engagement.

The study concludes that recognition can only be effective when embedded in a coherent managerial system where discourse and practices are aligned. The article highlights the crucial role of managerial consistency as a determinant of sustainable employee engagement in Tunisian organizations.

KEYWORDS: workplace recognition, managerial contradictions, employee engagement, organizational practices, autonomy at work, manager-employee relations.

RESUME: Cet article analyse la manière dont les contradictions managériales influencent la reconnaissance au travail dans une PME tunisienne du secteur agroalimentaire. Alors que l'entreprise affiche un discours valorisant l'autonomie, la responsabilisation et la participation des employés, les pratiques réelles restent marquées par une structure hiérarchique rigide et un contrôle organisationnel omniprésent. Cette incohérence crée un climat de confusion et fragilise la perception de reconnaissance des salariés. L'objectif de cette recherche est d'examiner comment ces contradictions entre discours et pratiques managériales affectent la motivation, l'engagement et la valorisation perçue des employés.

L'étude repose sur un dispositif qualitatif comprenant quarante entretiens semi-directifs menés auprès de différentes catégories socioprofessionnelles. L'analyse thématique révèle trois résultats principaux: (1) un décalage persistant entre les intentions affichées par la direction et les pratiques de gestion quotidiennes, (2) un déficit de reconnaissance lié à la rigidité structurelle et à l'absence de feedback authentique, et (3) des stratégies d'adaptation développées par les salariés pour faire face à l'ambiguïté managériale et préserver leur engagement minimal.

Les conclusions montrent que la reconnaissance ne peut être effective que si elle s'inscrit dans un système managérial cohérent, où les discours et les pratiques sont alignés. L'article met en évidence l'importance de la cohérence managériale comme condition essentielle à l'engagement durable des employés dans les organisations tunisiennes.

MOTS-CLEFS: reconnaissance au travail, contradictions managériales, engagement des salariés, pratiques organisationnelles, autonomie et contrôle.

1 INTRODUCTION

La reconnaissance au travail est aujourd'hui considérée comme un déterminant essentiel du bien-être, de la motivation et de l'engagement des salariés. Dans les organisations tunisiennes, elle demeure pourtant un enjeu complexe, notamment dans les contextes où le discours managérial promeut l'autonomie, la responsabilisation et la participation, tandis que les pratiques réelles restent marquées par une structure hiérarchique rigide. Ce décalage entre ce qui est annoncé et ce qui est réellement mis en œuvre constitue une source importante de tensions organisationnelles et a un impact direct sur la perception de reconnaissance des employés.

Dans la PME tunisienne étudiée, cette contradiction se manifeste de manière particulièrement nette: l'entreprise communique sur une modernisation du management, mais les pratiques quotidiennes traduisent une centralisation forte, un contrôle étroit et une faible marge de manœuvre laissée aux salariés. Ce paradoxe crée un climat de confusion qui fragilise la confiance, rend le feedback peu crédible et compromet l'engagement au travail.

L'objectif de cet article est d'analyser comment ces contradictions managériales influencent la reconnaissance perçue par les salariés et, plus largement, leur implication dans l'organisation. L'étude s'appuie sur une démarche qualitative menée auprès de quarante employés issus de catégories socioprofessionnelles différentes, permettant d'obtenir une compréhension fine des mécanismes en jeu.

La suite de l'article est organisée comme suit: la section suivante présente la revue de la littérature, la troisième section décrit la méthodologie adoptée, la quatrième section expose les principaux résultats de l'analyse, la cinquième propose une discussion des apports et implications managériales; enfin, la dernière section conclut en soulignant les contributions et les limites de la recherche.

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL: UN PILIER DE L'ENGAGEMENT

La reconnaissance au travail est une dimension centrale de la qualité de vie au travail et de l'engagement. Honneth (1995) la définit comme une condition essentielle de la construction identitaire. Dans la littérature francophone, Brillet, Falcoz et leurs collaborateurs soulignent que la reconnaissance nourrit la motivation, renforce l'estime professionnelle et conditionne l'engagement durable des salariés. Les travaux en contexte francophone montrent également que l'absence de reconnaissance constitue l'un des principaux facteurs de démobilitation (Brillet & Falcoz, 2014). Dans les entreprises tunisiennes, plusieurs recherches confirment que la reconnaissance demeure insuffisante, souvent limitée à des gestes symboliques ou irréguliers (Chérif, 2022).

2.2 LES CONTRADICTIONS MANAGÉRIALES: DISCOURS D'OUVERTURE, PRATIQUES DE CONTRÔLE

Argyris et Schön (1996) distinguent le discours affiché des théories d'action réellement mises en œuvre. Ce décalage crée des contradictions organisationnelles qui fragilisent les relations de travail. Dans les organisations cherchant à moderniser leur management, ce phénomène est courant: le discours valorise l'autonomie et la participation, mais les pratiques restent centralisées. Ces contradictions ont été étudiées notamment dans les travaux de Dufour, Alter ou Pichault, en particulier dans les organisations « en transition » vers des formes plus responsabilisantes. Elles génèrent confusion, perte de confiance et sentiment d'incohérence managériale, ce qui ressort également du cas étudié dans cette recherche.

2.3 AUTONOMIE IMPOSSIBLE DANS LES STRUCTURES RIGIDES

Selon Getz et Carney (2013), l'autonomie réelle nécessite un climat de confiance, des marges de décision et la légitimité de prendre des initiatives. Dans les systèmes dominés par la logique hiérarchique, Crozier et Friedberg (1977) montrent que les zones d'incertitude sont verrouillées, empêchant l'autonomie malgré un discours déclaratif d'ouverture. Dans le cas étudié, la direction annonce l'autonomie, mais la structure rigide empêche son activation. Cette « autonomie empêchée » produit frustration, blocage des initiatives et perte de reconnaissance.

2.4 RECONNAISSANCE, JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET ENGAGEMENT

La reconnaissance au travail renforce la perception de justice, la confiance envers la hiérarchie et l'engagement affectif. Les travaux de Falcoz, Brillet et Méda montrent que la reconnaissance constitue un levier de santé psychologique, de loyauté professionnelle et de sens du travail. À l'inverse, l'absence de reconnaissance, ou une reconnaissance incohérente avec le comportement réel du management, mène à des stratégies de retrait, à un engagement minimaliste, à une perte de sens et à une démobilitation silencieuse. Le cas étudié illustre particulièrement ces dynamiques.

2.5 APPORT SPÉCIFIQUE POUR LE CONTEXTE TUNISIEN

La littérature tunisienne montre que la structure hiérarchique est souvent forte, que la communication organisationnelle est largement verticale, que les pratiques de reconnaissance sont peu formalisées et que la participation des employés reste limitée (Ben Sassi, 2019; Kammoun, 2020; Chérif, 2022). Cet article contribue à enrichir cette littérature encore émergente en Tunisie en analysant de manière détaillée le lien entre contradictions managériales, reconnaissance et engagement des salariés dans une PME du secteur agroalimentaire.

3 MÉTHODOLOGIE

3.1 APPROCHE DE RECHERCHE

Cette étude repose sur une démarche qualitative inscrite dans une logique compréhensive. Ce choix méthodologique s'explique par la nature même du phénomène étudié, qui implique des perceptions, des émotions, des expériences vécues et des contradictions internes difficiles à saisir au moyen d'outils quantitatifs. L'approche qualitative permet d'explorer en profondeur la manière dont les salariés interprètent le décalage entre le discours managérial et les pratiques réelles, ainsi que l'impact de ce décalage sur la reconnaissance au travail et leur engagement organisationnel. La littérature sur les paradoxes et les contradictions managériales souligne l'importance d'une analyse fine et contextualisée, ce qui rend la méthode qualitative particulièrement pertinente (Argyris & Schön, 1996; Crozier & Friedberg, 1977). L'objectif est d'accéder au sens que les acteurs attribuent à leur environnement de travail et de comprendre les dynamiques qui façonnent leur expérience quotidienne.

3.2 CONTEXTE ET ENTREPRISE ÉTUDIÉE

La recherche a été menée dans une PME tunisienne opérant dans le secteur agroalimentaire. Cette entreprise se caractérise par une structure hiérarchique marquée, où les prises de décision se réalisent principalement de manière verticale. Le discours officiel de l'organisation met en avant l'autonomie, la responsabilisation et la participation, notamment à travers des messages institutionnels, des réunions internes et des communications formelles. Cependant, les pratiques observées au quotidien restent centrées sur le contrôle, la centralisation des décisions et une forte dépendance hiérarchique. Cette tension entre le discours et les pratiques crée un climat organisationnel ambivalent, où les salariés oscillent entre les attentes managériales affichées et les contraintes structurelles qui limitent réellement leurs marges d'action. Ce contexte constitue un terrain particulièrement riche pour analyser la cohérence, ou l'incohérence, entre les valeurs proclamées par l'organisation et les mécanismes concrets qui structurent le travail.

3.3 ÉCHANTILLON ET PARTICIPANTS

L'étude repose sur un échantillon de quarante salariés couvrant l'ensemble des niveaux hiérarchiques: ouvriers et opérateurs de production, techniciens, employés administratifs, encadrants intermédiaires, cadres et superviseurs. Cette diversité permet de recueillir des points de vue multiples et complémentaires, favorisant ainsi une compréhension transversale du fonctionnement organisationnel. L'échantillonnage a été effectué selon une méthode raisonnée qui vise à sélectionner des participants en fonction de leur capacité à éclairer les phénomènes étudiés. Cette démarche garantit la pertinence des données recueillies, car elle mobilise des salariés occupant des rôles variés et confrontés à des réalités de travail différentes. La pluralité des statuts et des fonctions professionnelles contribue ainsi à enrichir l'analyse et à saisir la complexité du contexte organisationnel.

3.4 COLLECTE DES DONNÉES

La collecte des données s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs menés individuellement et dans le respect de l'anonymat. Ce dispositif a permis de créer un espace de parole ouvert, favorisant l'expression libre des perceptions et des expériences. Le guide d'entretien a été construit autour de quatre thèmes principaux: la perception du discours managérial, les pratiques de gestion réellement vécues, la qualité de la reconnaissance reçue au travail et les stratégies d'adaptation ou d'engagement développées par les salariés. Chaque entretien, d'une durée moyenne comprise entre quarante-cinq minutes et une heure, a été enregistré avec l'accord des participants puis entièrement retranscrit. Cette étape de transcription intégrale constitue une base essentielle pour garantir la fidélité au discours des participants et permet une analyse ultérieure rigoureuse.

3.5 ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse s'est appuyée sur une méthode thématique, structurée en trois phases complémentaires. La première phase, celle du codage ouvert, a permis de faire émerger spontanément les thèmes bruts exprimés par les participants, sans chercher à les organiser à ce stade. La seconde phase, celle du codage axial, a rendu possible le regroupement de ces thèmes dans de grandes catégories analytiques telles que la reconnaissance, l'ambiguïté managériale, la perception du contrôle ou encore les formes de frustration. Enfin,

la phase de codage sélectif a conduit à l'identification et à la consolidation des trois axes principaux présentés dans la section consacrée aux résultats. L'ensemble du processus d'analyse a été réalisé avec l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative (type NVivo), ce qui a permis d'assurer la traçabilité, la cohérence et la rigueur des opérations de codage. La saturation des données a été atteinte après une trentaine d'entretiens; les entretiens supplémentaires ont confirmé et consolidé les catégories identifiées.

3.6 RIGUEUR ET VALIDITÉ

La fiabilité et la crédibilité du dispositif méthodologique ont été renforcées par plusieurs éléments. La diversité des participants garantit une pluralité de points de vue, ce qui permet de mieux comprendre le phénomène étudié dans sa globalité. L'usage d'un logiciel d'analyse qualitative assure une transparence et une rigueur dans le processus de codification. La triangulation interne, rendue possible par la comparaison systématique des discours issus des différents niveaux hiérarchiques, contribue également à consolider la cohérence des résultats. Enfin, l'ensemble de la démarche a été mené dans le respect strict des principes éthiques, notamment en matière de consentement éclairé, de confidentialité des propos recueillis et de protection de l'identité des participants. Ce respect des normes éthiques constitue une composante essentielle de la validité de la recherche, en garantissant l'authenticité et la sincérité des données collectées.

4 RÉSULTATS

L'analyse des entretiens met en évidence un premier résultat central: l'existence d'un décalage profond et persistant entre le discours managérial et les pratiques réelles observées par les salariés. L'entreprise met en avant un discours valorisant l'autonomie, la participation et la responsabilisation. Plusieurs employés relatent que ce discours est régulièrement mobilisé lors des réunions, dans les communications internes ou encore dans les échanges avec les responsables. Cependant, cette volonté affichée de modernisation ne trouve qu'un écho très limité dans la réalité quotidienne du travail. La majorité des interviewés décrivent une situation où les décisions demeurent centralisées, où les prises d'initiatives individuelles sont rarement encouragées, et où le contrôle reste une composante structurelle dominante. Ainsi, alors que le discours institutionnel évoque une organisation plus ouverte, capable de déléguer et de faire confiance, les pratiques quotidiennes renvoient à une logique beaucoup plus verticale. Ce contraste engendre un sentiment de confusion chez les salariés, qui peinent à comprendre les intentions réelles de la direction. Plusieurs d'entre eux disent ressentir une forme de « double langage »: l'entreprise promet des espaces de liberté qu'elle n'accorde finalement pas, ce qui fragilise la crédibilité du message managérial et crée un climat de méfiance.

Le deuxième résultat renvoie à la question de la reconnaissance, qui apparaît comme un manque fortement ressenti par l'ensemble des salariés. Les témoignages recueillis montrent que la reconnaissance, qu'elle soit symbolique ou formelle, est largement absente de l'expérience quotidienne. Les employés évoquent rarement des remerciements, des félicitations ou des retours positifs concernant leur travail. Le feedback, lorsqu'il existe, se focalise essentiellement sur les erreurs, les retards ou les manquements, ce qui contribue à une perception négative de la relation hiérarchique. Plusieurs salariés expriment le besoin de sentir que leurs efforts sont remarqués, même de manière simple, par un geste ou une parole. Dans ce contexte, l'absence de reconnaissance est vécue non seulement comme un manque, mais aussi comme une forme d'injustice. Les employés ont le sentiment que leur engagement, leur ancienneté ou leur savoir-faire ne sont pas valorisés à leur juste mesure. Cette situation affecte profondément la motivation: lorsque le travail accompli n'est ni reconnu ni valorisé, il perd progressivement de son sens. Le manque de reconnaissance devient alors un facteur central de démotivation, accentué par l'incohérence entre le discours institutionnel valorisant l'implication et les pratiques gestionnaires centrées sur le contrôle.

Le troisième résultat souligne les stratégies d'adaptation mises en place par les salariés face à ce contexte jugé incohérent et peu valorisant. Une grande partie des participants décrit une forme de retrait émotionnel progressif: ils continuent à exécuter leurs tâches, mais en se distançant affectivement de leur travail et de l'organisation. Ce retrait est perçu comme un mécanisme de protection face à des attentes managériales contradictoires et à une reconnaissance insuffisante. Beaucoup adoptent une logique d'engagement minimal, consistant à accomplir uniquement ce qui est exigé sans chercher à aller au-delà. L'initiative personnelle, auparavant perçue comme un signe d'implication, devient une source de risque dans un environnement où la reconnaissance est absente et où les décisions restent centralisées. Certains salariés expliquent également recourir à des stratégies informelles pour contourner les rigidités organisationnelles, telles que s'appuyer sur les relations personnelles ou les réseaux internes pour résoudre des problèmes ou obtenir de petites concessions. Enfin, plusieurs employés décrivent une forme de loyauté passive: ils restent dans l'entreprise principalement pour des raisons économiques ou familiales, mais reconnaissent ne plus éprouver de sentiment d'appartenance fort.

Dans l'ensemble, ces trois résultats dessinent une dynamique organisationnelle cohérente. Le décalage initial entre le discours managérial et les pratiques réelles constitue un point d'entrée majeur qui fragilise la confiance et installe un doute sur la sincérité du projet managérial. Ce décalage contribue directement à l'affaiblissement de la reconnaissance, perçue comme insuffisante, injuste ou peu authentique. Face à ce manque, les salariés développent des stratégies d'ajustement visant à préserver leur équilibre personnel, mais qui se traduisent inévitablement par une baisse de l'engagement et une réduction de l'investissement professionnel. La dynamique

qui en résulte est celle d'une organisation où les contradictions managériales alimentent un cycle de démobilisation progressive qui menace la performance collective et la cohésion interne.

5 DISCUSSION

La discussion des résultats met en lumière des dynamiques organisationnelles éclairées par la littérature. Le décalage identifié entre discours managérial et pratiques réelles confirme l'idée de double langage développée par Argyris et Schön (1996), selon lesquels les organisations tendent à afficher des théories d'action idéales tout en reproduisant des routines largement contradictoires. Cette logique rejoint les travaux de Smith et Lewis (2011) sur les paradoxes organisationnels, montrant que les entreprises peuvent simultanément promouvoir l'autonomie tout en renforçant des mécanismes de contrôle centralisés. Les analyses de Giorgi, Lockwood et Glynn (2020) soulignent également que les transformations organisationnelles demeurent souvent prisonnières de contradictions structurelles profondes qui brouillent le sens des messages managériaux. Dans la PME étudiée, cette ambivalence se manifeste par un discours valorisant l'ouverture et la responsabilisation tandis que les pratiques observées renvoient à une logique hiérarchique rigide, cohérente avec les travaux de Crozier et Friedberg (1977) et ceux de Dufour (2016) sur les systèmes centralisés.

La reconnaissance apparaît comme un second élément déterminant dans la compréhension de la dynamique organisationnelle. Les salariés décrivent un environnement où les marques de reconnaissance sont rares, irrégulières ou peu authentiques, ce qui confirme les constats de Honneth (1995) sur le rôle essentiel de la reconnaissance dans la construction identitaire et le rapport au travail. Les travaux de Brillet et Falcoz (2014) mettent en évidence que l'absence de reconnaissance constitue un facteur majeur de démobilisation, tandis que Méda (2018) rappelle que la valorisation du travail est au cœur du sentiment d'utilité et de l'engagement professionnel. Les analyses récentes de Caesens, Stinglhamber et Luybaert (2019) soulignent par ailleurs le lien direct entre reconnaissance perçue et engagement organisationnel, confirmant que les pratiques observées dans l'entreprise étudiée affaiblissent la motivation et renforcent une perception d'injustice organisationnelle.

Face à ces contradictions et à ce déficit de reconnaissance, les salariés développent des stratégies d'adaptation visant à préserver leur équilibre. Ces stratégies, telles que le retrait émotionnel, l'engagement minimal ou la réduction volontaire des initiatives, s'inscrivent dans la logique des travaux de Berkovich et Eyal (2021) sur l'empowerment illusoire, selon lesquels les salariés tendent à se désengager lorsque les promesses d'autonomie ne s'accompagnent pas de moyens effectifs. Les recherches menées par Park et Searcy (2020) ainsi que Köper (2023) montrent également que l'autonomie ne peut produire d'effets positifs que lorsqu'elle repose sur une réelle délégation décisionnelle, ce qui est loin d'être le cas dans l'entreprise étudiée. Les observations recueillies rejoignent également les conclusions de Ben Sassi (2019) et Kammoun (2020), qui soulignent la prégnance de la centralisation et de la communication verticale dans les PME tunisiennes, facteurs susceptibles d'étouffer l'initiative et la participation.

Enfin, la dynamique circulaire reliant contradictions managériales, déficit de reconnaissance et désengagement apparaît particulièrement frappante. Les analyses de Schad et al. (2016) indiquent que les paradoxes non résolus tendent à créer des cycles d'épuisement et de retrait, tandis que les travaux de Cugueró-Escofet, Fortin et Rosanas (2022) soulignent l'importance éthique de la cohérence managériale dans la construction d'un environnement de travail juste et mobilisateur. Dans le contexte tunisien, cette dynamique est amplifiée par la rigidité structurelle et les contraintes hiérarchiques persistantes, comme le montrent les recherches récentes de Khelifi et Hakim (2023). L'étude confirme ainsi que la reconnaissance ne peut être effective que si elle s'inscrit dans un système managérial cohérent, capable d'aligner discours, comportements et pratiques organisationnelles.

6 CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'examiner la manière dont les contradictions managériales influencent la reconnaissance au travail et, par extension, l'engagement des salariés au sein d'une PME tunisienne. L'analyse qualitative menée à partir de quarante entretiens a permis de mettre en évidence une dynamique organisationnelle marquée par une forte incohérence entre le discours institutionnel et les pratiques managériales quotidiennes. Alors que l'entreprise affirme promouvoir l'autonomie, la participation et la responsabilisation, les salariés constatent que les décisions demeurent centralisées, que les marges de manœuvre restent limitées et que les mécanismes de contrôle continuent de structurer l'organisation. Cette incohérence fragilise la crédibilité du discours managérial et installe un climat de méfiance qui affecte la relation entre les salariés et leur hiérarchie.

L'absence de reconnaissance, qu'elle soit formelle ou informelle, constitue un second enseignement majeur de cette recherche. Les employés expriment un besoin fort de considération et d'écoute, qui n'est que partiellement satisfait dans le contexte étudié. Le feedback est souvent perçu comme insuffisant, sporadique ou focalisé sur les aspects négatifs du travail. Ce déficit de reconnaissance contribue à altérer la motivation, à renforcer la perception d'injustice et à réduire la capacité des salariés à s'impliquer pleinement dans leur activité professionnelle.

Enfin, l'étude met en lumière les stratégies d'adaptation développées par les salariés face à ce double constat d'incohérence et de manque de reconnaissance. Le retrait émotionnel, l'engagement minimal et les solutions informelles constituent autant de mécanismes de protection permettant aux employés de se préserver dans un environnement jugé instable et peu valorisant. Ces comportements

traduisent un affaiblissement progressif de l'engagement organisationnel, qui représente un enjeu stratégique majeur pour les entreprises.

Les contributions de cette recherche sont multiples. Sur le plan théorique, elle confirme l'importance de la cohérence managériale comme condition essentielle à la reconnaissance et à l'engagement. Elle enrichit également les travaux sur les paradoxes organisationnels en illustrant comment les contradictions entre discours et pratiques peuvent affecter en profondeur le vécu professionnel des salariés. Sur le plan managérial, l'étude souligne la nécessité pour les organisations de dépasser les effets d'annonce et d'ancrer leurs intentions dans des pratiques de gestion cohérentes et crédibles. La reconnaissance ne peut être considérée comme une simple dimension additionnelle; elle doit être intégrée dans un système de management fondé sur la confiance et la transparence.

Comme toute étude qualitative et fondée sur un cas unique, cette recherche présente certaines limites. Les résultats ne peuvent être généralisés de manière statistique et doivent être interprétés en tenant compte du contexte spécifique dans lequel ils ont été collectés. Toutefois, la richesse du matériau empirique et la diversité des participants permettent d'apporter des enseignements pertinents sur les mécanismes organisationnels à l'œuvre dans des entreprises confrontées à des enjeux similaires.

En conclusion, cette étude rappelle que l'engagement des salariés ne peut être dissocié de la cohérence managériale et de la qualité de la reconnaissance reçue au travail. Elle ouvre également la voie à des recherches futures visant à explorer ces dynamiques dans d'autres secteurs, dans des organisations de tailles différentes ou dans des contextes culturels variés, afin de mieux comprendre la manière dont les entreprises peuvent construire des environnements de travail plus cohérents, plus justes et plus propices à l'implication durable de leurs collaborateurs.

REFERENCES

- [1] Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- [2] Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley.
- [3] Ben Sassi, M. (2019). Les modèles managériaux dans les PME tunisiennes: entre centralisation et modernisation. *Revue Tunisienne de Management*.
- [4] Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). Illusory empowerment and its organizational consequences. *Management Learning*.
- [5] Brillet, F., & Falcoz, C. (2014). *Reconnaissance au travail: enjeux et perspectives*. Paris: L'Harmattan.
- [6] Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). La reconnaissance au travail: fondements et pratiques. *Gestion*.
- [7] Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2019). The impact of work engagement and recognition on organizational outcomes. *Revue Européenne de Psychologie du Travail*.
- [8] Chérif, H. (2022). Les obstacles à la mise en place d'une entreprise libérée: cas d'une entreprise tunisienne. Thèse de doctorat, FSEG Sfax, Laboratoire PRISME.
- [9] Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- [10] Cugueró-Escofet, N., Fortin, M., & Rosanas, J.-M. (2022). The ethics of managerial inconsistencies. *Journal of Business Ethics*.
- [11] Dufour, Y. (2016). Complexité et organisations: nouvelles logiques. Montréal: HEC Montréal.
- [12] Getz, I., & Carney, B. (2013). Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Paris: Fayard.
- [13] Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. (2020). The paradoxes of organizational transformation. *Organization Science*.
- [14] Honneth, A. (1995). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Cerf.
- [15] Kammoun, M. (2020). La communication organisationnelle dans les entreprises tunisiennes. *Revue des Sciences de Gestion*.
- [16] Khelifi, S., & Hakim, N. (2023). Engagement minimaliste et contraintes structurelles dans les PME tunisiennes. *Revue Maghrébine de Management*.
- [17] Köper, B. (2023). Autonomy and job performance: A contemporary review. *Journal of Management Studies*.
- [18] Méda, D. (2018). *Le sens du travail*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- [19] Park, R., & Searcy, D. (2020). Employee autonomy and organizational performance. *Personnel Review*.
- [20] Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., & Smith, W.K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*.
- [21] Smith, W.K., & Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model. *Academy of Management Review*.